

Тема 4. Організаційні зміни

4.1. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.

4.2. Моделі та підходи до організаційних змін.

4.1. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін

Залежно від досвіду та освіти люди кожен по-своєму бачать принципи роботи організації. Ця робота викликає певні асоціації, порівняння, які можна виразити за допомогою метафор.

Організаційні метафори – це різні бачення, погляди або очки зору на процес роботи в організації.

В 1986 р. вийшла в світ робота Гаретта Моргана про організаційні метафори. Він виділяє таких сім організаційних метафор:

- машини;
- політичні системи;
- організми;
- потік і трансформація;
- мозок;
- культура;
- душевна в'язниця.

Розглянемо сутність організаційних метафор на прикладі перших чотирьох.

Метафора 1: МАШИНИ

Ця метафора є найбільш розповсюдженою.

Сутність метафори: організація – це раціональне підприємство, яке побудоване та структуроване для досягнення певних цілей. Відбуваються певні операції. Задана структура і ролі. Ефективно виконуються функції (працюють деталі машин). Працівники все виконують згідно визначених процедур і стандартів.

Це є механістичний погляд, який змушує менеджерів управляти організацією як машиною.

Обмеження даної метафори: даний підхід достатній при незначних змінах, а у випадку значних змін – організація з таким підходом з ними не справиться.

Метафора 2: ПОЛІТИЧНІ СИСТЕМИ

В даному випадку проводиться паралель між принципами роботи організації і політичними установками. Зокрема, стан організації, а саме – стиль управління, можна описати як демократію, автократію або навіть анархію.

Ця метафора можлива оскільки відображає значну роль влади, протилежних інтересів і конфліктів в житті організації.

Обмеження даного підходу: виключне застосування лише цього підходу може призвести до політичної війни в організації.

Метафора 3: ОРГАНІЗМИ

Організація розглядається як жива, здатна до пристосування система. Підкреслюється необхідність вивчення середовища і здорового пристосування до зовнішнього світу.

Головні складові метафори: індивідуальне, групове та організаційне здоров'я. Якщо задовольняються соціальні потреби і враховуються потреби навколишнього середовища, то існує висока ймовірність адаптивного функціонування всієї системи.

Обмеження даного підходу: не коректно показувати організацію як адаптивну систему, адже організація не лише адаптується, але й сама зможе формувати навколишнє середовище. Є загроза перетворення даної метафори в ідеологію (коли індивідууми повністю зливаються з компанією і задовольняють свої інтереси лише через організацію).

Метафора 4: ПОТІК І ТРАНСФОРМАЦІЯ

Цей підхід використовує поняття складності, хаосу і парадоксу. Порядок природнім шляхом з'являється з хаосу.

Організація – це частина навколишнього середовища, це не окрема система, яка адаптується до навколишнього середовища, а це лише частина потоку зі здатністю до самоорганізації, зміни і самооновлення.

Ця метафора дає розуміння того, як відбуваються зміни в неспокійному світі. Вважається, що менеджери зможуть підштовхувати і формувати процес, але не зможуть контролювати зміни.

Обмеження даного підходу: цей підхід не надає плану дій, схеми процесу або програми.

Підходи до змін, принципи та особливості керівництва згідно різних організаційних метафор розглянемо в табл. 4.1.

Чотири різних підходи до змін згідно організаційних метафор

Метафора	Підхід до змін (послідовність дій)	Відповідальний	Принципи та особливості керівництва
Машина	Топ-менеджери визначають цілі і проміжок часу. Консультанти пропонують техніки змін. Програма змін доводиться зверху. Співробітники проходять навчання	Топ-менеджер	Зміни необхідно впроваджувати. Опором можна управляти. Цілі визначають напрямки руху
Політична система	Впливова група створює коаліцію з новими принципами керівництва. Відбуваються дебати, маневрування і переговори, які приводять або до перемоги, або до програшу нової коаліції. Зміни відбуваються, коли до влади приходять нові люди із свіжими поглядами і новими способами розподілу дефіцитних ресурсів	Ті, що при владі	Обов'язково будуть переможці і переможені. Для змін необхідні нові коаліції і нові переговори
Організм	Спочатку – стадія дослідження: це збір відповідної інформації (зворотній зв'язок з клієнтом, опитування співробітників). Дані передаються відповідальним за зміни. Обговорюється значення даних і необхідні дії. Рішення приймається і втілюється колективно, з максимальною участю співробітників. Навчання і підтримка надаються тим, хто повинен здійснити важливі зміни	Керівники (управляючі розвитком бізнесу). Служба персоналу або виробничий відділ	Важливою є участь співробітників і усвідомлення необхідності змін. Зміни здійснюються як реакція на зміни в зовнішньому середовищі. Співробітникам слід надавати підтримку
Потік або трансформація	Початковий поштовх до змін виникає сам по собі. Цю тему обговорюють усі. Хтось із керівників виявляє ініціативу і організовує обговорення в легкій невимушеній формі. В обговорення включаються усі зацікавлені. План вирішення питання з'являється після декількох дискусій. До роботи підключається все більше людей	Впливова людина	Змінами не можна управляти, вони виникають самі по собі. Імпульсом є конфлікти і напруга. Менеджери – частина процесу, їх задача – виявляти проблеми і протиріччя

4.2. Моделі та підходи до організаційних змін.**4.2.1. Модель К. Левіна**

К. Левін підходив до організаційних змін на основі метафори організму.

Він ввів *аналіз силового поля*, розглядаючи рушійні сили і сили опору будь-яким змінам (рис. 4.1).

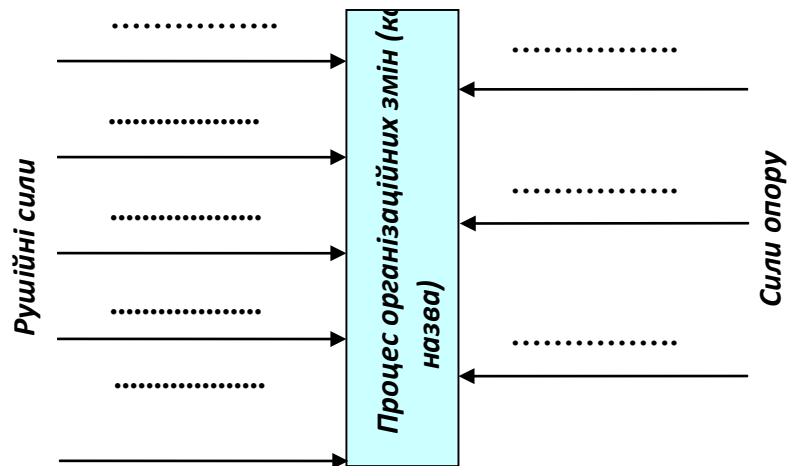


Рис. 4.1. Аналіз силового поля К. Левіна

Базовий принцип: для здійснення змін необхідно, щоб *рушійні сили переважали* (були більшими ніж) *сили опору*.

К. Левін запропонував свою точку зору на загальний процес внесення змін, яка має назву *трьохступенева модель К. Левіна* (рис. 4.2).

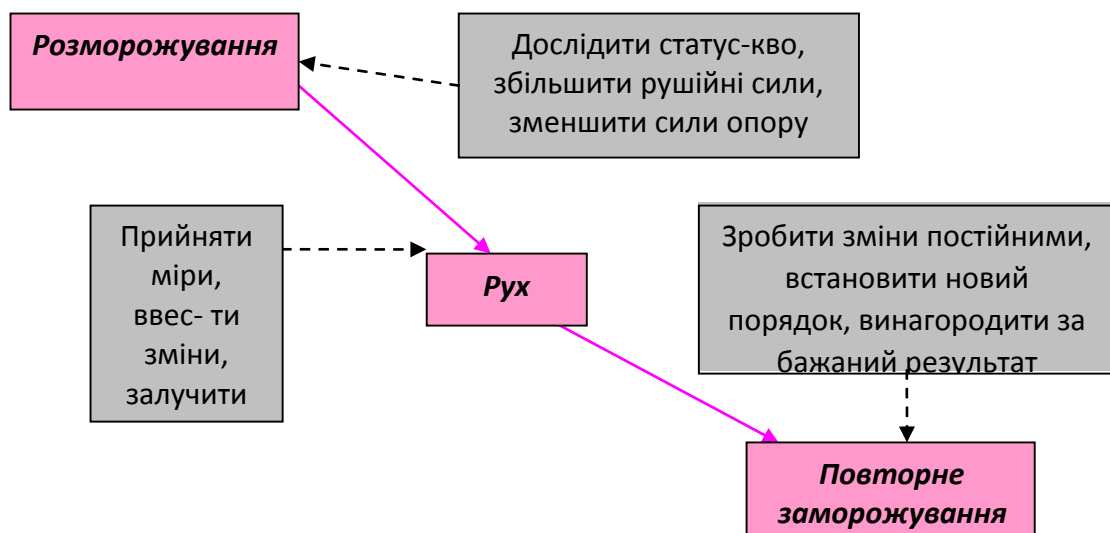


Рис. 4.2. Трьохступенева модель К. Левіна

Сутність даної моделі – організаційні зміни проходять три ступені:

1. "Розморожування" нинішнього стану, тобто визначення існуючої ситуації, виділення рушійних сил і сил опору, опис кінцевого стану.
2. "Рух" до нового стану через участь і залучення співробітників.
3. Стабілізація і "заморожування" нового стану за допомогою визначення політики, винагород за успіх і встановлення нових стандартів.

В трьохступеневій моделі К. Левін використовує метафору "організм", яка включає поняття *гомеостазу* – це намагання організації підтримувати рівновагу у відповідь на руйнівні дії. Тобто організація має природну схильність повертатися до початкового стабільного стану. Левін стверджував, що нової рівноваги слід досягати цілеспрямовано і встановлювати її жорстко, щоб затвердити зміни.

Дана модель може використовуватись не лише для змін, але й для планування.

4.2.2. Цикл змін за Коттером (кроки Коттера)

Коттер розробив модель організаційних змін, в якій використовував такі метафори: машина, політична система, організм. Ця модель представлена як *вісім кроків Коттера*.

Вісім кроків Коттера

Крок перший. *Розвинути відчуття крайньої необхідності.*

Обговорити стан справ в порівнянні з потенційними сценаріями майбутнього. Збільшити потребу в змінах.

Крок другий. *Сформувати імперативну (спрямовуючу) коаліцію.*

Зібрати впливові групи з людей, здатних працювати разом.

Крок третій. *Створити образ.*

Побудувати образ, який буде узгоджувати зусилля щодо змін зі стратегіями досягнення цілі.

Крок четвертий. *Розповсюдити образ.*

Необхідно говорити про образ щонайменше в десять разів частіше, ніж ви думаєте. Стратегію і поведінку необхідно розповсюджувати різними способами. Першою моделює нову поведінку керуюча коаліція.

Крок п'ятий. *Дати можливість оточуючим діяти відповідно до образу.*

На цьому етапі усуваються перепони (наприклад, зайві структури або системи). Дозвольте людям експериментувати.

Крок шостий. *Спланувати і добитися короткотривалих перемог.*

Шукати і рекламувати явні короткострокові покращання. Публічно винагороджувати співробітників за успіхи.

Крок сьомий. *Зміцнити зміни і ввести нові.*

Підвищувати на посаді і винагороджувати тих, хто в змозі наблизити кінцеву ціль організації. Оживляти процес новими проектами, ресурсами і агентами змін.

Крок восьмий. *Затвердити нові підходи.*

Впевнитися, що усі співробітники розуміють: нова поведінка веде до успіху компанії.

4.2.3. Формула змін Бекхарда і Харріса

Формула змін Бекхарда і Харріса – це лаконічний спосіб опису всього процесу змін, а також необхідних для змін факторів (чинників).

$$C = [ABD] \gg X, \quad (4.1)$$

де C – зміни;

A – рівень невдоволеності нинішнім станом справ;

B – бажання внести запропоновані зміни або досягти кінцевого стану;

D – практичність змін;

X – "вартість" змін.

Фактори A , B , D повинні переважати очікувані затрати X на внесення змін. Якщо людина не зовсім розчарована в нинішньому стані (A), не дуже хоче досягти кінцевого стану (B) і не впевнена в здійсненні планів (D), а витрати на зміни (X) занадто високі, то така людина буде чинити опір змінам.

Фактори A , B , D не компенсують один одного. Кожен з них повинен мати високе значення. Якщо один із цих факторів дорівнює нулю або близький до нуля, то результат також буде близьким до нуля і опір залишиться.

В процесі змін необхідне втручання, щоб вивести на поверхню усі три фактори. Обговорення з командою цих факторів дозволить виділити і усунути перепони на шляху до змін.

4.2.4. Модель узгодження Надлера і Тушмана

Ця модель пояснює динаміку подій в організації під час реформ. Вона ґрунтується на уявленні про організацію як про сукупність взаємодіючих підсистем, які досліджують і виявляють зміни у зовнішньому середовищі (рис.4.3). Ця модель відноситься до школи відкритих систем, де організацію порівнюють з організмом. Тут також використовується і політична метафора, оскільки однією із підсистем є неформальна організація.

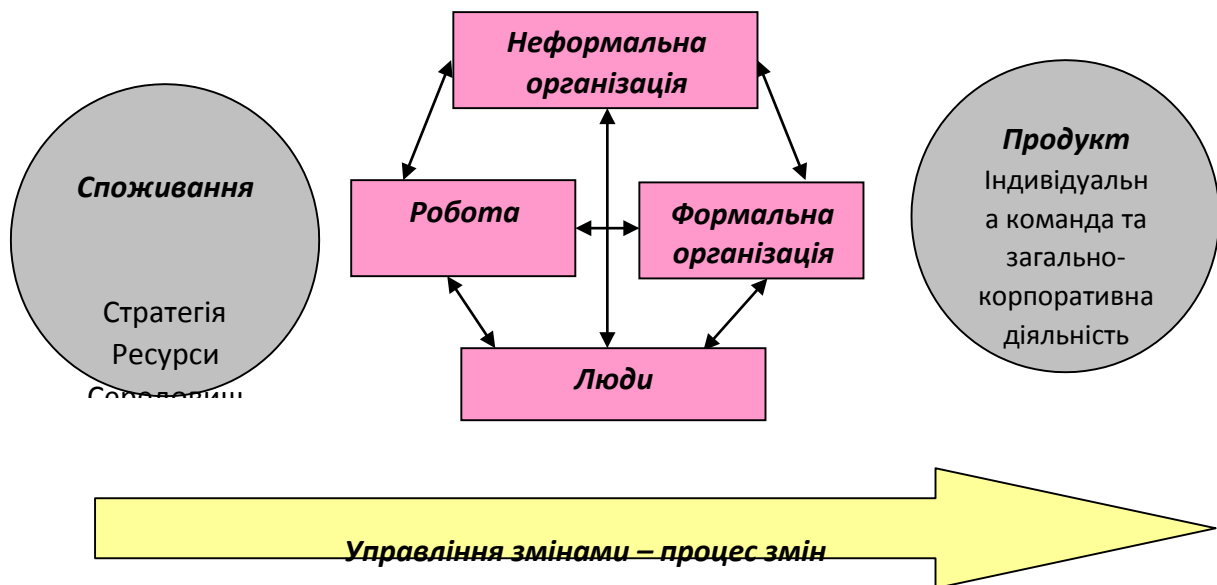


Рис. 4.3. Модель узгодження Надлера і Тушмана

Організація представлена як система, що споживає можливості із внутрішніх та зовнішніх джерел (стратегія, ресурси, середовище) і перетворює їх в продукти (діяльність, поведінка і функціонування системи на трьох рівнях: індивідуальному, груповому і загальному).

Згідно моделі організація складається з чотирьох взаємозалежних підсистем:

- *робота* – щоденні обв'язки працівників; тут уточнюється форма процесу і сутність роботи, вплив на працівників і доступні види винагород;
- *люди* – навички і характеристики працівників, їх очікування, вихідні дані;
- *формальна організація* – структура, системи і політика компанії; принципи організації роботи;
- *неформальна організація* – незаплановані, неписані правила; влада, вплив, цінності і норми, що з'являються з часом.

Згідно даної моделі ефективне управління змінами означає одночасну узгоджену роботу над усіма чотирма компонентами (підсистемами): вони взаємопов'язані, тому вплив лише на один із них порушує загальну рівновагу, а отже потрібно впливати одночасно на усі чотири. Якщо не провести узгодження по усіх компонентах, то організаційний "гомеостаз" відновить стару рівновагу, зміни не приживуться, організація повернеться в початковий стан. Тобто енергія системи перетвориться в опір.

4.2.5. Системна модель Сенге

Сенге вивчає довготривалі крупномасштабні організаційні зміни, які запускаються зверху. Системна модель Сенге рекомендована для змін, які можна постійно підтримувати. Сенге зазначає, що зміни не завжди закінчуються бажаним результатом. Причина цього – в наявності мільярдів "балансуючих процесів" або сил гомеостазу, які намагаються зберегти початковий стан організації.

В своїй моделі Сенге використовує такі організаційні метафори: політична система, організм, потік і трансформація.

Підхід Сенге відрізняється від інших тим, що він цікавиться довготривалими питаннями підкріплення і оновлення організаційних змін, а інші теорії зосереджені, як правило, лише на ранніх стадіях змін.

Керівні принципи Сенге:

- починайте з малого;
- поступово набирайте обороти;
- не плануйте все завчасно;
- очікуйте проблем – навряд чи все піде гладко.

Модель Сенге передбачає дослідження *проблем впровадження, підтримки, перероблення і нового осмислення змін.*

Проблеми впровадження. Сенге стверджує, що основна проблема – в силах рівноваги (опір), що виникають при спробах працювати по-іншому. При впровадженні виникають такі проблеми:

- "В нас немає на це часу!" – людям потрібен додатковий час (до основного) на здійснення змін;
- "Нам ніхто не допомагає!" – необхідно розвивати навички і новий стиль мислення, навчати і підтримувати працівників;
- "Нам це не підходить!" – щоб добитися змін, необхідно переконати людей, що результат виправдає зусилля;
- "Говорять одне, а роблять інше!" – працівники шукають підтвердження нових цінностей в поведінці менеджерів і якщо не найдуть, то зміни проваляться.

Проблеми підтримки. Ці проблеми з'являються, коли дослідна група (яка ввела зміни) досягає успіху і розповсюджує свій досвід на всю організацію. Проблеми Сенге описує так:

- "Це просто!" – співробітники бояться змін, вважають, що все це не варто таких зусиль, тобто не потрібно;
- "Не працює!" – не багато швидких результатів, можливо потрібні інші методи їх оцінки;
- "Ми знаємо як правильно, але нас ніхто не розуміє!" – члени дослідної групи проповідують зміни і викликають реакцію "чужих".

Проблеми перероблення і нового осмислення змін. Ці проблеми виникають, коли зміни успішно впроваджені і починають впливати на звичай організації. Згідно Сенге це такі проблеми:

- "Хто за це відповідає?" – можуть виникнути конфлікти між менеджерами організації і успішними дослідними групами, у тому числі стосовно того, на чий стороні успіх;
- "Ми завжди винаходимо колесо!" – розповсюдження нових процесів може бути складним; далекі від змін люди можуть отримати "викривлену" (невірну) інформацію про те, що відбувається;
- "Куди і навіщо ми йдемо?" – людям небезпечно відкривати всі таємниці (причини і стратегії) змін, які можуть пов'язані з планами вищого керівництва.

Базова: [1, 2, 4]

Допоміжна: [1, 2, 6, 8]

